

# 平衡记分卡在企业中的实施障碍研究

胡方舟<sup>1</sup> 张鹏<sup>2</sup>

(<sup>1,2</sup> 厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

**摘要:** 本文对平衡记分卡在引入企业, 尤其是我国企业的过程中可能遇到的障碍进行了研究分析。由于我国的经济、社会和文化等环境方面与西方发达国家有较大差异, 因此结合我国国情的特殊性, 着重论述了我国企业在引入平衡记分卡方面, 除了通常的障碍外, 还可能碰到的特殊障碍, 并提出相应的对策。

**关键词:** 平衡记分卡; 关键业绩指标; 战略导向

中图分类号: F270.7 文献标识码: B 文章编号: 1008-4428(2005)05-49-02

## 一、前言

工业时代的企业竞争模式已经无法适应现在的信息、知识经济时代, 企业之间的竞争在空间上得到延伸, 在时间上得到加强, 企业要想得到长期的生存发展, 必须更注重自己的战略管理, 保证企业的持续发展。信息经济时代的竞争, 企业仅仅通过把快速发展的新技术转化为实物资本及通过对资产、负债的良好管理和宣传, 对于获得可持续的竞争优势是远远不够的。在这种情况下, 企业迫切需要一套能够协助组织沟通、衡量与落实战略的制度, 以进行企业改造, 以免在未来的竞争潮流中, 成为被淘汰的对象。而平衡记分卡的出现正为企业提供了重要的绩效衡量工具。哈佛大学教授 Robert Kaplan 及 Nolan Norton 公司总裁 David Norton 于 1990 年针对美国 12 家包括制造及服务业所进行的一项为期一年的“组织未来之绩效评估制度”研究计划。计划完成后二位负责人于 1993 年及 1996 年在《哈佛管理评论》发表了“Putting the Balanced Scorecard to work”及“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”两篇文章, 引起广泛回响, 可以将之视为平衡记分卡(BSC)的确立标志。平衡记分卡是管理领域的新建树, 它运用全新的方法体系, 在业绩管理领域构建起一套和企业的战略相连接的评价方法, 成功表达了“将战略转化为行动”的管理思想。最初平衡记分卡是作为绩效评估的工具运用于绩效评估过程中, 但以后逐渐变化为战略和策略结合的管理工具, 并取得了良好的实务效果。

平衡记分卡是对美国 12 家企业进行为期一年的研究之后得到的结果, 随后又在美企业界进行了更大的范围的推广使用, 从使用中逐渐发展为一套战略和策略相结合的管理系统。要想发挥平衡记分卡应有的作用, 必须具备一定的前提条件的, 并非任何企业引入平衡记分卡都能成功。即使在美国, 也有一些不成功的例子存在, 加上中国市场经济的大环境同西方发达资本主义国家有很大的不同, 对这样一个管理系统的引入, 我国企业应该在引入之前对自身的实际情况及该管理系统的适用条件有一个清晰的认识。

## 二、平衡记分卡在我国实施障碍及对策

在我国, 随着国有企业改革的不断深入, 绩效评价和建立战略型组织的问题也越来越受到企业高层管理者的重视,

平衡记分卡提出与应用推广也对国内产生了较大的影响。许多企业在绩效考核方面借鉴了平衡计分法的思想, 有些企业不仅自己采用了平衡计分法, 还在此基础上开发出软件产品, 如山东鲁能科技集团, 将平衡计分法的思想渗入其绩效管理软件, 该产品运用于电力系统, 云南、广西、东北的电力系统均有采用。

但是, 由于经济环境和企业文化等因素与西方国家之间存在较大差异, 我国企业实施平衡记分卡除了常规的障碍之外, 企业所处的大环境不同也会带来特殊障碍。

### (一) 企业管理者方面

由企业管理者所产生的障碍可归纳成两点: (1) 变革绩效管理系统必然会最先涉及到企业管理者们的利益, 而平衡记分卡绩效管理系统将使企业的绩效考核更加透明, 这对于善用改变财务数据来操纵业绩的管理者们可能形成威胁, 因此管理者会阻止或拖延对现有绩效系统的变革; (2) 平衡记分卡的成功建立和实施需要企业高层管理者们的积极参与及不断支持和帮助, 但我国企业的管理者们尽管都能承认绩效管理的重要性, 但在实际运作中往往习惯走走过场, 仅仅是一般性的被动参与, 其程度远不能满足推动变革绩效管理系统的要求。

从国内企业的实践情况看, 常见的是平衡记分卡方案由企业内部的小组设计与推广, 难以了解到清晰、明确的战略, 因而难以正确选择考核指标, 设计出的方案难以符合企业的需要; 同时, 由于没有高层管理人员参与, 方案难推行下去。

企业高层对平衡记分卡的价值认识不足, 很大程度在于管理顾问对平衡记分卡的宣传、沟通及培训不够。在项目推行过程中, 或在事前要对所有中层管理人员进行充分的培训。

### (二) 平衡记分卡战略运作流程的建立方面

在平衡记分卡项目实施过程中, 还有一个常见的问题是没有建立平衡记分卡的战略运作流程, 使得平衡记分卡制定的 KPI 指标不能充分发挥战略导向作用, 并导致企业的 KPI 指标还是围绕企业年度目标和运营计划建立的, 鼓励短期的、局部的和战术性的行为。主要问题是, 首先这些企业的远景目标或战略并不清晰, 缺乏符合组织发展的愿景、战略, 或者具有愿景、战略、年度经营目标, 但不明确, 不具有行动性, 很多企业只有短期经营目标; 其次是目标和激

励体系与战略脱节,缺乏长期激励措施;第三是实施中的资源配置与战略脱节;第四是绩效评估的反馈仅仅是战术性的,而不是战略性的,具体表现为注重长远发展的流程绩效指标没有真正纳入绩效评估之中。

### (三)公司治理结构方面

平衡记分卡产生于公司治理结构十分完善的美国,而在我国,国有企业公司治理结构普遍存在问题,这在很大程度上限制了平衡记分卡发挥战略导向功能。公司治理结构是指有关公司控制权和剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度安排,包括股权结构、动力机制以及权力体系三个方面。对于实施基于战略的绩效管理系统来说,主要的问题存在于股权结构和动力机制上。

#### (1) 股权结构上国有企业的“股东至上主义”逻辑

从股权结构看,“股东至上主义”导致单纯追求所有者的资本收益最大化的短期行为。我国改革国有企业的着眼点始终是从确保国有资产的保值和增值的角度出发,构建国有企业的治理结构,具体表现为政府拥有企业经理人员的任免权,控制企业的重大决策,监督经营者的行为等。不难看出,这是典型的“股东至上主义”逻辑在支配着国有企业的改革进程。但是无论是从市场经济的一般原理、产权的内涵还是从我国国有企业改革实践来看,股东至上主义逻辑存在着内在缺陷。在现代市场经济条件下,企业并非唯一的追求所有者的资本收益最大化,尤其是在现代公司制度下,企业以公司法人财产为依托,追求一种“适应性”,以获得企业自身的永续发展。亦即,企业本质上是一张“契约网”,是由人力资本与物质资本组成的特殊契约,这意味着组成这一契约的每一个产权主体都应该具有平等的机会参与企业所有权的分配,即企业的效率首先建立在利益相关者平等的基础之上。“利益相关者”应包括股东、债权人、经理、生产者、消费者、供应商及其他有关利益主体。

#### (2) 动力机制上的人力资本长期激励手段匮乏

从动力机制看,缺乏以股票期权为核心的长期激励手段使得经营者对实现长期经营目标的动力不足。从发达国家的实践看,在公司治理结构正由以出资人中心向以企业家为主导的治理结构的转变。而在我国传统企业的治理结构中,管理企业的权力核心是作为所有者代表的董事会,而企业家更多是受雇于所有者的“高级打工者”,只享有十分有限的经营和管理企业的权利。随着现代企业制度的建立,信息不对称所造成的代理成本越来越受到重视,企业家也将越来越多地拥有企业经营管理的实际控制权,并成为企业治理结构的核心。

#### (四) 企业的信息化程度

企业的信息化是平衡记分卡成功实施的基础,企业信息化不完善,基础数据来源困难,所有的框架都是枉然。中国多数企业在基础管理方面还较薄弱,还不具备使用平衡记分卡的基础。根据安达信公司的调查,中国只有6%左右的企业完全采用管理软件来采集统计数据,生成各类报表,主要原因是软件价格高昂。大部分企业靠手工或部分靠手工、部分采用电脑记录绩效数据,这都影响了数据统计的及时性、完整性和准确性。

在实施平衡记分卡时存在的另一个问题是没有进行业务流程重构(BPR),出现的问题是企业的组织架构、业务流

程不支持平衡记分卡方法的应用。

### (五) 文化方面

平衡记分卡诞生于西方,东西方文化存在的差异也是它成功推行的障碍之一。

麦肯锡公司最近对亚洲九个国家(包括中国)的27家企业的813位高级主管就使用平衡记分卡的情况进行了问卷调查。调查结果显示,亚洲公司对企业的使命和组织结构方面有较强的正确观念,但更热衷于利用运营控制和财务控制这两个杠杆来控制 and 协调绩效,以及更依赖价值诉求来激励员工。

因此,目前在中国公司使用平衡记分卡建立战略导向KPI指标,需要培植一种基于战略的绩效文化。当企业领导用使命和目标引导企业当前行为,并和员工产生共识,形成企业文化,战略导向成为惯性,形成企业的一种本能发展力量。

### 三、结束语

成熟企业要想走向真正的成功,必须要有理念基础,亦即,企业发展到一定阶段必须要重新思考企业的目标、愿景和核心价值体系,确定企业战略,在此基础上再确定企业的核心业务、专长与技术,并使战略目标与业务运营联系起来,这是我国企业现阶段发展的客观要求。而使用平衡记分卡建立关键KPI体系,不仅使战略与公司的日常运营联系起来,而且提供了一个完整的战略思考框架和运作流程,具有深远的现实意义。

但是,平衡记分卡是在发达国家的成熟企业内实践发展而来的,对企业及其所处的商业环境都有着较高的要求。我国的经济、社会及人文等环境因素等与西方国家具有较大差异,这些都为中国企业引入平衡记分卡这一先进的管理工具设置了壁垒。虽然平衡记分卡能够帮助企业建立完整的战略思考框架和运作流程,引导企业形成核心竞争力,但是企业高层管理者必须在充分考虑了平衡记分卡的适用条件以及自身的实际情况之后,才进行是否应该引入平衡记分卡的决策。

### 参考文献:

- [1] 彼得·F·德鲁克. 成果导向——有效的管理思路和分析方法[M]. 中国财政经济出版社, 1996, 2.
- [2] 罗伯特·R·卡普兰等著, 吕长江译. 高级管理会计[M]. 东北财经大学出版社, 1999, 3.
- [3] 弗雷德·R·戴维著, 张国等有译. 战略管理[M]. 经济科学出版社, 1998, 6.
- [4] 彼得·F·德鲁克等著, 李焰, 江娅译. 公司绩效测评[M]. 中国人民大学出版社, 1999, 11.
- [5] 罗伯特·R·卡普兰著. 平衡记分卡的实际应用[J]. 哈佛商业评论, 1993, (09).
- [6] 罗伯特·R·卡普兰著, 周大勇译. 战略中心型组织: 如何利用平衡记分卡使企业在新的商业环境中保持繁荣[M]. 人民邮电出版社, 2004, 1.

**作者简介:** 胡方舟, 男, 四川乐山人, 厦门大学管理学院企业管理系。研究方向: 企业战略和企业财务管理;

张鹏: 男, 江苏南通人, 厦门大学管理学院企业管理系。研究方向: 财务管理。